

# MIT PRÄSENZ UND BESONNENHEIT TEUFELSKREISE IN KONFLIKTEN AUFLÖSEN



VON  
TOBIAS LANG

**Wie kann es Führungskräften gelingen, in Konflikt- und Spannungssituationen mit der eigenen inneren Stressreaktion souverän umzugehen und mit Besonnenheit zu reagieren?**

Eine Führungskraft hat eine Entscheidung getroffen und teilt diese ihrem Team mit. Doch das Team reagiert mit Schweigen und Stille. Die Führungskraft spürt kurz die Unsicherheit in der Gruppe, geht jedoch darüber hinweg und deutet das als Zustimmung. In der Umsetzung zeigt sich jedoch, dass erhebliche Widerstände da sind. Dieses Beispiel zeigt: Führen heißt zu einem großen Teil Kommunizieren. Wenn das gegenseitige Verstehen nicht gelingt, dann ist der Weg in einen schwelenden oder eskalierenden Konflikt nicht mehr weit. Daraus stellen sich folgende Fragen:

1. Was passiert in der Führungskraft in Spannungssituationen?
2. Was passiert zwischen der Führungskraft und den Konfliktpartnern, dass alltägliche Führungssituationen eskalieren?
3. Wie kann eine Führungskraft auch in Spannungssituationen in einen offenen Dialog kommen?

## Die innere Dynamik

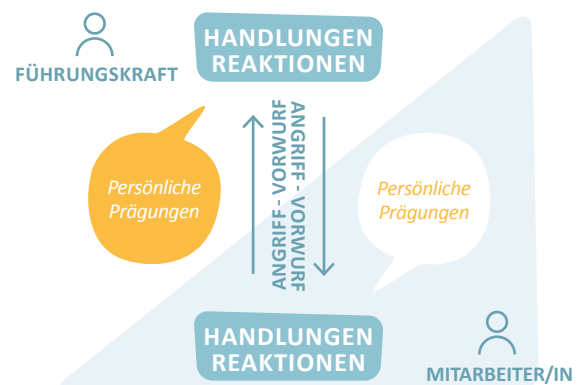
Wenn ein Mensch von einem Konflikt gepackt ist, erlebt er eine innere Not, einen Mangel, und gerät in eine Stressreaktion. Diese Not basiert auf tiefen, unerfüllten menschlichen Bedürfnissen, die dem Menschen in der Konfliktsituation jedoch nicht bewusst sind (Rosenberg 2001). In Konflikten werden die Menschen von ihren Gefühlen überrollt. Im Zentrum steht dabei oft eine tiefe (Überlebens-)Angst (Hüther 2005). Je nach blitzschneller, unbewusster Einschätzung der Situation, ob sich der Mensch mächtiger oder unterlegen fühlt, reagiert er mit angreifendem Verhalten (Vorwerfen, Provozieren ...) oder mit Rückzug (Schweigen, Ausweichen, Erstarren ...).

Beiden Varianten ist gemeinsam, dass die Betroffenen von der Stressreaktion gepackt sind und ihre bewusste Selbststeuerung verlieren. Mittlere Führungskräfte kennen oft beide Varianten, da sie das eine Mal in der mächtigeren, das andere Mal in der schwächeren Position sind.

## Die Dynamik zwischen den Menschen

In Konflikten tauschen sich die Menschen nicht mehr darüber aus, was sie wahrgenommen haben, was sie vom anderen verstanden haben, wie es ihnen geht und was ihnen wichtig ist. Das innere Bild, das sich die Beteiligten vom anderen machen, wird als absolute Wahrheit hingestellt. Dieses emotional aufgeladene Bild prägt das Verhalten, das dann wiederum den anderen zu Reaktionen herausfordert. So entsteht ein eskalierender, sich selbst verstärkender Teufelskreis, der oft von tiefen Prägungen und Gefühlserinnerungen zusätzlich angetrieben wird.

Reaktionsmuster im "Teufelskreis"



## Den Teufelskreis unterbrechen

Der erste Schritt, um Stopp! zu sagen und inne zu halten, ist das Erkennen, dass ich als Führungskraft in einem Konfliktmechanismus gefangen bin. Dazu ist es wichtig, sich Raum zu schaffen und aus der Eskalationssituation bewusst auszustiegen

(z.B. das Gespräch unterbrechen, Raum wechseln, tiefes Durchatmen ...). Im nächsten Schritt kann sich die Führungskraft die oben beschriebenen inneren Prozesse bewusst machen.

Den Teufelskreis unterbrechen



Folgende Fragen helfen:

1. **Beobachten/Wahrnehmen:** Was ist gerade passiert? Was habe ich gemacht? Was hat der andere gemacht?
2. **Denken:** Welche Gedanken und Bilder schossen mir in der Situation durch den Kopf? Mir bewusst machen, dass diese Bilder nicht die Wahrheit, sondern meine gefühlsgetriebenen Urteile über die Situation sind. Diese Bilder dem anderen gegenüber nicht aussprechen.
3. **Fühlen:** Was spüre ich in meinem Körper? Wie fühle ich mich in der Situation?
4. **Wollen/Bedürfnisse:** Welche tieferen Bedürfnisse hinter diesen Gefühlen sind bei mir nicht erfüllt?
5. **Handeln:** Was könnte ich als Nächstes tun, um der Erfüllung dieser Bedürfnisse einen Schritt näher zu kommen?

Wenn es der Führungskraft gelingt, diese Schritte zu vollziehen und sich mit den eigenen Bedürfnissen zu verbinden, dann kann sie aus dem Teufelskreis aussteigen und die emotionale Gefangenheit kann sich lösen. Im nächsten Schritt geht es darum, mit dem anderen in Kontakt zu treten in dem Bewusstsein, dass der andere diesen inneren Kontakt wahrscheinlich noch nicht hergestellt hat. Die Führungskraft hat nun die Möglichkeit, sich mit ihren Gefühlen und Bedürfnissen dem anderen mitzuteilen. Oft ist es jedoch so, dass der andere sich der Führungskraft nicht gleich öffnen kann. In diesen Fällen ist es notwendig, dass sich die Führungskraft zunächst dem anderen zuwendet und sich mit offenem Herzen für dessen Wahrneh-



ERSCHIENEN IN DEN TRIGON THEMEN

03 | 2014

Trigon beschäftigt sich seit der Gründung mit dem Thema Konfliktmanagement – wir haben zahlreiche Mediationen durchgeführt, Bücher zum Thema Mediation und Konfliktmanagement publiziert, es gibt zahlreiche Trainings sowie einen Lehrgang zur Ausbildung von Mediator:innen. Dieser Artikel basiert auf diesen Erfahrungen. Die Dynamik von Konflikten ist heute aktueller denn je – sowohl auf der mikrosozialen Ebene, in Teams und Organisationen, als auch auf gesellschaftlicher und globaler Ebene. Natürlich sind

Konflikte auf der großen politischen „Bühne“ komplexer, aber das Grundmuster bleibt dasselbe. In diesem Sinne ist jeder Moment des Innehaltens in einem Konflikt, jedes bewusste Hinterfragen automatischer Stressreaktionen und jeder offene, verstehende Dialog ein kleiner, aber wertvoller Beitrag zum Frieden. Und es ist immer wieder beeindruckend zu sehen, wie Führungskräfte und Mitarbeitende durch Mediationen oder Konflikttrainings „radikal neue“ Wege einschlagen und tief verwurzelte Verhaltensmuster positiv verändern.

mungen, Gefühle und Bedürfnisse interessiert, bevor sie ihre eigenen Bedürfnisse ausdrückt. Wenn diese beiden Schritte gelingen, dann wird (wieder) gegenseitiges Verstehen möglich und beide können gemeinsam nach Lösungen suchen, um ihre Bedürfnisse in Zukunft besser zu erfüllen.

Offene Begegnung im Dialog



In der einleitend genannten Situation hätte das erfordert, dass die Führungskraft z.B. wahrnimmt, dass das Schweigen der Gruppe in ihr Unsicherheit auslöst, dass sie spürt, dass sie eigentlich wissen möchte, wie die Gruppe zu ihrer Entscheidung steht und dass sie aktiv nachfragt, was der Hintergrund des Schweigens ist.

Hätte sie ihre innere Reaktion wahrgenommen und ausgesprochen, wäre eine Klärung möglich gewesen und die Widerstände hätten sich nicht so stark ausgebreitet. Im Zentrum steht dabei immer die Frage nach der Präsenz und der Besonnenheit, um sich die Abläufe zwischen mir und dem anderen bewusst zu machen und im richtigen Moment aktiv dafür einzutreten. (A)

Alle Abb. nach Ballreich/Glasl 2011, 268 ff.)